



MODELO DE PLAN DE EMPRESA

2. CLIENTES
- Segmentar
- Características

3. DARNOS A CONOCER
- A nosotros y nuestros prods/serv
- Distribución
- Venta

8. PUESTA EN MARCHA
- Elección de la forma jurídica
- Obligaciones
- Trámites
- Financiación

1. IDEA DE NEGOCIO
- Innovación
- Diferenciación
- Valores
- Productos y servicios

7. GANANCIAS
- Económicas
- Sociales
- Ambientales

4. ORGANIZACIÓN
- Actividades
- Recursos materiales y humanos

6. COSTES
- Cuánto me cuesta hacerlo
- Fijos/variables
- Costes sociales y ambientales

5. COLABORACIONES
- Proveedores
- Otras empresas del sector
- Profesionales
- Grupos de interés

Cambia esta imagen por una foto o el logo de tu empresa

Nombre del proyecto

Nombre del emprendedor/a





Índice

Algunas recomendaciones antes de empezar…

El plan de empresa nos servirá para **analizar la viabilidad de nuestra idea**, ver los pasos que vamos a seguir para su puesta en marcha, presentarlo a un banco para solicitar financiación, como carta de presentación frente a posibles socios o inversores y también en caso de que contemos con un mentor, para que conozca a fondo nuestro proyecto y nos pueda ayudar mejor.

Se realiza con un horizonte temporal de tres años, con idea de ver si puede ser rentable a medio plazo y estudiar sus posibilidades de crecimiento. La elaboración del plan de empresa nos permitirá conocer a fondo la oportunidad de negocio que deseamos aprovechar, permitiéndonos cuantificar de forma realista la inversión, así como los medios materiales y humanos necesarios para ponerlo en marcha, además de hacer una previsión de su rentabilidad. Nos servirá también, una vez puesto en marcha el proyecto, para valorar la marcha del negocio y detectar posibles desviaciones respecto a las previsiones planificadas inicialmente.

El documento ha de ser claro, conciso, con información actualizada, basada en fuentes de información solventes, con previsiones de ventas prudentes y realistas. Es muy importante cuidar su presentación y animarlo con gráficos, fotos, planos de situación o del local, etc.

Un proyecto no debe tener en cuenta sólo su viabilidad económica sino también su **valor social y ambiental** para que sea un **proyecto sostenible.**

Este documento pretende servir de guión para su elaboración. Iremos sustituyendo las explicaciones de cada capítulo por el estudio de nuestra idea.

1. IDEA DE NEGOCIO



Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Qué valor aporta la idea?
- ¿Qué necesidad estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué hacen otras empresas u organizaciones para dar respuesta a esta necesidad?
- ¿Qué productos o servicios ofrece?
- ¿Qué tienen de innovador?
- ¿Puedo diversificar mi actividad?
- ¿Por qué queremos realizar el proyecto?

1.1. RESUMEN DEL PROYECTO

Se trata de presentar la idea de forma concisa, en tres puntos principales. No debe ocupar más de media cara.

- ✓ **Actividad**: ¿Qué productos o servicios ofrece?
- ✓ **Clientela a la que se dirige**: ¿A quién le puede interesar? ¿Qué necesidades cubre?
- ✓ **Propuesta de valor**: ¿Qué tiene de innovador? ¿Qué ventajas aporta respecto a los ya existentes?

1.2. DATOS DE LA EMPRESA

- **Nombre de la empresa:**
- **Actividad:**
- **Ubicación geográfica:**
- **Fecha estimada de inicio de la actividad:**
- **Forma jurídica escogida:**
- **Número de trabajadores previstos:**
- **Inversión total:**
- **Recursos propios y necesidades de financiación:**

Aunque se sitúa al principio es una recapitulación de los puntos más significativos y es mejor hacerla cuando ya se ha elaborado el proyecto.

1.3. PRESENTACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES

Presentación del Emprendedor o del equipo de emprendedores. La **viabilidad técnica** del proyecto dependerá de que las personas que pretenden llevar a cabo el proyecto tengan formación y/o experiencia en la actividad que pretenden desarrollar. En este apartado habrá que destacar la motivación de los emprendedores, conocimientos, experiencia y compromiso con el proyecto. También habrá que mencionar en caso de que los haya los colaboradores directos, personas que, sin ser socios del proyecto, darán apoyo al mismo aportando su solvencia técnica y su experiencia profesional.

- **Datos personales:**

Si tienes un video en el que expliques tu idea inserta aquí el link



Nombre:

Telf.:

e-mail:

Edad:

Motivación y grado de dedicación al proyecto: Siempre hablar de motivaciones positivas y si nos vamos a dedicar al mismo plenamente o lo vamos a compatibilizar con otras tareas.

Estudios y/o experiencia profesional relacionada con el proyecto: No se trata de poner el *curriculum* completo (esto se puede incluir en un anexo al final). Destacar también si se ha tenido alguna experiencia emprendedora previa.

1.4. LINEAS DE NEGOCIO. DESCRIPCIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS/SERVICIOS.

Una misma idea puede tener distintas **líneas de negocio** (por ej. Un restaurante puede también ofrecer servicios de catering, o un obrador de panadería puede ofrecer también cursos de elaboración de pan, etc.), y dentro de estas líneas de negocio se pueden ofrecer uno o varios productos/servicios. Es importante en este punto analizar las posibilidades de diversificación que tiene la idea, es decir si a partir de la idea original, en vista de las necesidades de nuestros clientes, surgen nuevas posibilidades de negocio.

En un principio es más recomendable centrarse en las más viables en inicio, por la experiencia previa del emprendedor, por su facilidad para ponerlas en práctica, por necesitar menores recursos y por tanto menores necesidades de inversión, etc. y luego ir diversificando la actividad y adaptándola a la demanda para posibilitar el crecimiento de la empresa.

Una vez definidas las líneas de negocio, **describiremos los diferentes productos o servicios** de cada una de ellas, **características de los mismos, ventajas competitivas y política de precios** (baratos para ser más competitivos al inicio, medios o caros porque estamos en un sector de lujo, etc).

2. ESTUDIO DE MERCADO

CLIENTES O BENEFICIARIOS
- Segmentar
- Características

COLABORACIONES
- Proveedores
- Otras empresas del sector
- Profesionales
- Grupos de interés

Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Tenemos varios tipos?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Cuántos clientes podemos tener?
- ¿Cuánto se pueden gastar en nuestros productos y servicios mensual o anualmente?
- ¿Cuáles son las principales empresas o entidades que trabajan en la misma zona con una actividad similar a la mía y que ofrecen?
- ¿Podríamos colaborar con ellas?
- ¿Existe alguna asociación o grupo de interés con los que podríamos aliarnos?

Estudiar el mercado donde nos queremos introducir es fundamental para ver las posibilidades iniciales de éxito de nuestra idea, comprobar que es una oportunidad real, que tiene posibilidades de conseguir clientes, analizar los riesgos, la competencia y si las circunstancias actuales en el contexto donde vamos a trabajar son favorables.

Para realizar este estudio debemos utilizar fuentes de información solventes como el Instituto de Estadística, Estudios de mercado sectoriales del Ministerio de Economía, de Cámaras de Comercio, etc. También podemos hacer una investigación de campo, en la zona donde vamos a llevar a cabo el proyecto, con encuestas a potenciales clientes, visitas a la competencia, a proveedores, a ferias especializadas, etc. que nos permitan conocer mejor las necesidades de nuestros clientes y el sector donde pretendemos introducirnos.

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

✓ **Sector y ámbito geográfico:**

En qué **sector** está nuestro negocio (ej. comercio, hostelería, tecnológico, etc. especificando si es comercio de ropa, complementos para móviles, etc.) y las características generales de este sector. Cuáles son las oportunidades que ofrece (ej. si es un sector emergente como las aplicaciones para móviles), así como los principales riesgos y barreras de entrada que presenta (ej. mucha competencia, posibles cambios legales, etc.).

Centrarlo en el **ámbito geográfico** donde vamos a trabajar, en una calle comercial, un barrio determinado, un municipio, una comunidad autónoma, a nivel nacional o internacional, (ej. no es igual una tienda de ropa en un centro comercial que en un pequeño pueblo).

✓ **Estacionalidad y previsiones de crecimiento:**

Analizar si tiene **estacionalidad** (es decir si las ventas aumentan o disminuyen según la época del año). Es muy importante tenerla en cuenta también para decidir el mejor momento para abrir nuestro negocio ya que será mucho más fácil que tenga éxito si comenzamos justo antes de la época de mayor venta.

Investigar si es un sector con unas **previsiones de crecimiento** altas o es un sector en declive o muy saturado. Estimar que porcentaje pueden aumentar las ventas año a año.

✓ **Condicionantes del entorno:**

También habrá que analizar condicionantes del entorno que pueden suponer oportunidades o amenazas para nuestro proyecto:

- Condiciones legales y económicas (si existe normativa específica para esa actividad, como por ejemplo en el caso de que sea una clínica o una guardería. También habrá que investigar si se prevé que vaya a cambiar la legislación que regula nuestra actividad y esto pueda afectarnos en un futuro. Por otro lado tendremos que ver también si la actividad está sujeta a impuestos especiales, fianzas, seguros, etc.)
- Condiciones sociales, culturales y demográficas (las condiciones sociales como un elevado índice de paro pueden favorecer determinados negocios como las actividades educativas y formativas, ya que hoy en día es necesaria una mayor formación para poder optar a un trabajo. Así mismo, determinados condicionantes culturales como las "modas" pueden determinar el desarrollo de

nuevos negocios. Las condiciones demográficas son determinantes a la hora de escoger la mejor zona para ubicar nuestro negocio, por ejemplo, si se trata de una guardería, deberemos buscar una zona con una elevada población infantil y escasez de estos servicios).

- Condiciones tecnológicas (en algunos casos el desarrollo de nuevas tecnologías supone una oportunidad para nuestro proyecto o puede condicionar su declive como sucedió con la expansión del uso de internet en los hogares que hizo desaparecer los videoclubs y puso en grave crisis a los cines)

Estudios de mercado sectoriales:
http://www.camaramadrid.es/asp/pub/pub.asp?p=1&id=8
Información sobre Comercio Exterior:
www.icex.es
www.exportmadrid.com

2.2. CLIENTES

✓ **Tipos de clientes:**

Lo primero es **segmentar** la clientela, es decir, analizar qué tipo de personas, entidades o empresas pueden estar interesadas en nuestros productos/servicios y si tienen diferentes perfiles para cada línea de negocio en caso de que tengamos varias. Cuáles son sus **características**, (edad, nivel de estudios, nivel adquisitivo, etc.) necesidades, sus hábitos de compra, cuando y cuanto se gastan habitualmente en este tipo de productos/servicios.

Ej. Una empresa que vende bombillas LED por internet tiene dos tipos de clientes:

- particulares (edad media, nivel de estudios medio-alto, nivel adquisitivo medio-alto. Necesitan sustituir algunas bombillas. Compran de forma esporádica. Se gastan de media 30 €)
- empresas (necesitan un proyecto integral de ahorro energético. Compran de forma programada. Se gastan de media 1.000 €)

El siguiente paso es intentar **cuantificar cuantos clientes podemos tener de cada tipo**. Para esto investigaremos los datos estadísticos (nº de habitantes de esas características en nuestra área geográfica de trabajo y nº de empresas en la zona). En muchos casos el número de clientes estará limitado por la capacidad de trabajo y/o la capacidad del local, como por ejemplo en el caso de una academia de recuperación o de idiomas.

Si dividimos el número de clientes potenciales entre el número de empresas competidoras nos dará nuestra **"cuota de mercado"**. Esta cuota es difícil de estimar en algunos casos, no obstante es importante hacer una aproximación. Por otro lado debemos estimar cuántos clientes necesitamos conseguir para hacer el proyecto viable económicamente. Comprobar que este número está dentro de la cuota de mercado (cuanto más pequeño sea en comparación con la cuota de mercado estimada más posibilidades de viabilidad). Este será el objetivo de clientes a conseguir que nos marquemos para el primer año. Deberemos estimar cuantos clientes podemos conseguir mes a mes el primer año teniendo en cuenta la estacionalidad del negocio (la captación de clientes irá aumentando mes a mes, disminuyendo en los meses de menos actividad de este mercado y aumentando en los meses de más

actividad). También tendremos que estimar en que porcentaje puede aumentar nuestra clientela año a año. Para esto es fundamental conocer las características y las tendencias de nuestro mercado (de media consideramos que la clientela puede aumentar un 20 % anual pero dependerá del tipo de negocio, ya que si es un negocio de guardería cuyas plazas son limitadas una vez llena tendrá que buscar otras vías para poder aumentar sus ingresos como la celebración de cumpleaños fuera de horario escolar, etc. En el caso de negocios tecnológicos las ventas pueden aumentar de forma exponencial cada año si tiene éxito).

Algunas páginas donde podemos encontrar información de estadísticas de población:
www.madrid.es/estadistica (Datos del Ayuntamiento de Madrid)
www.madrid.org/iestadis (Datos de la Comunidad de Madrid)
www.ine.es (Datos nacionales)

2.3. COMPETENCIA

Es importante conocer qué hacen otras empresas u organizaciones para dar respuesta a esta necesidad de nuestros clientes. No debemos minusvalorarla por muy novedosos que sean nuestros productos. Los clientes siempre tienen otras opciones aunque sean productos o servicios de menor calidad. En algunas ocasiones los propios competidores pueden convertirse en potenciales clientes por lo que habrá que sopesar posibles alianzas que en algunos casos pueden ser claves para la viabilidad de nuestro proyecto (ej. para ofrecer servicios complementarios, para poder realizar compras mayores y conseguir mejores precios de nuestros proveedores, para negociar mejores condiciones con el Ayuntamiento, etc.).

Este apartado requiere una labor de investigación. Buscaremos que empresas o entidades ofrecen productos o servicios similares en el área geográfica donde vamos a realizar la actividad. Es suficiente con centrarse en cuatro o cinco empresas, las más cercanas. Si tenemos que seleccionar nos quedaremos con las que están mejor posicionadas, es decir, con las que suelen elegir los clientes cuando buscan productos o servicios de este tipo. También es interesante estudiar alguna empresa de la competencia que sin estar cerca si sea una buena referencia para nosotros ("copiar lo bueno").

De cada una de ellas investigaremos que productos o servicios ofrecen, calidad, precios, atención al cliente, fortalezas y debilidades, y cuál puede ser nuestra ventaja competitiva con cada una de ellas.

Se puede obtener una relación de las principales empresas competidoras buscando por actividad y ámbito geográfico en internet (ej. Peluquerías barrio de Villaverde). También podemos recabar mucha información de las propias páginas web de nuestros competidores y realizar un trabajo de campo visitando estas empresas como cliente.

Algunas páginas donde conseguir información de empresas:

Directorio de empresas de páginas amarillas: http://www.paginasamarillas.es/all .html

Informes de empresas: https://www.einforma.com/ ; http://www.axesor.es/

Nombre de la empresa	Productos/servicios que ofrece similares al nuestro	Precios competencia	Nuestro precio	Ubicación/área geográfica	Ventaja competitiva frente a ellos

2.4. COLABORADORES Y ALIANZAS. PROVEEDORES

Son aquellos agentes que nos pueden ayudar a introducirnos y posicionarnos en el mercado:

- **Contactos previos** que trabajen en el sector o que nos puedan ayudar en la captación de clientes.
- **Colaboradores externos;** profesionales o empresas a los que subcontratamos parte de nuestros servicios.
- **Proveedores.** De ellos podemos obtener mucha información sobre nuestro sector y pueden ser una fuente de financiación importante si conseguimos aplazar el pago de las compras, incluso de recursos, como por ejemplo en los bares, que nos pueden proveer de mobiliario para la terraza; mesas, sillas, sombrillas, etc. Buscaremos los más adecuados para nuestro negocio, teniendo en cuenta que es interesante contar con varios proveedores para que en el caso de que alguno de ellos nos falle no nos quedemos desabastecidos. También habrá que intentar negociar con ellos las mejores condiciones posibles, tanto en precio como en el tiempo de pago que puede llegar a 30 o 60 días, para poder mejorar nuestro margen u ofrecer mejores precios a nuestros clientes.

  En este apartado reseñaremos pues los proveedores concretos con los que vamos a trabajar, así como las condiciones de pago y el tiempo de entrega de mercaderías o la agilidad de prestación del servicio.
- **Alianzas** (entidades como asociaciones que puedan estar interesadas en nuestros productos/servicios, ayuntamientos, servicios públicos, centros educativos, etc.)

2.5. DAFO

DEBILIDADES **Son internas al igual que las fortalezas, propias del emprendedor y de la idea como por ej:** ▪ **falta de experiencia emprendedora** ▪ **necesidad de financiación externa, etc.**	**FORTALEZAS** **Por ej:** ▪ **Formación específica en la actividad** ▪ **Clientela de partida, etc.**
AMENAZAS **Son externas al igual que las oportunidades, propias del mercado como por ej:** ▪ **Elevada competencia**	**OPORTUNIDADES** **Por ej:** ▪ **Aumento de la demanda de estos productos**

3. PLAN DE MARKETING. COMO VAMOS A DARNOS A CONOCER.

DARNOS A CONOCER
- A nosotros y nuestros prods/serv
- Distribución
- Venta

Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Cómo nos vamos a relacionar con nuestros clientes?
- ¿Cómo daremos a conocer nuestro proyecto y nuestros productos y servicios?
- ¿Qué imagen queremos dar de nuestra empresa y de nuestros productos /servicios?
- ¿Cómo vamos a distribuir y vender nuestros productos/servicios?

Una de las claves para que un negocio tenga éxito es una buena estrategia de marketing. Conseguir que nuestros clientes conozcan y se interesen por nuestros productos o servicios y su comercialización de una forma apropiada y coherente con su naturaleza y entorno.

3.1. Comunicación. La imagen de la empresa y de nuestros productos.

Sin clientes no hay negocio, por lo que conseguir dar a conocer la empresa y mantener una buena comunicación con nuestros clientes, que nos permita conocer su grado de satisfacción así como la evolución de sus necesidades para poder adaptarnos, será fundamental para su éxito.

Lo primero que deberemos plantearnos antes de poner en marcha una estrategia de comunicación es que imagen queremos dar de nuestro negocio y cuál es el mensaje que queremos transmitir (Ej. En un negocio de venta de productos ecológicos la imagen que queremos dar es de productos saludables y de calidad, producidos de forma

respetuosa con el medio ambiente, luego nuestra web y nuestro logo deberá transmitir ese mensaje. También el modo deberá ser coherente. No tiene mucho sentido que hagamos publicidad de este tipo de negocio haciendo buzoneo con el gasto de papel que esto supone). El mensaje se transmite de muy distintas formas; a través de la imagen, del lenguaje, de la política de precios, de nuestra forma de tratar a los clientes, etc. Por lo tanto la estrategia de comunicación deberá abarcar distintos frentes y pondremos más peso en unos o en otros según las características de nuestro negocio y de nuestro mercado:

- labores comerciales directas (tarjetas)
- Organización de eventos promocionales (relaciones públicas)
- Publicidad (página web, redes sociales como Facebook, Twitter, anuncios, folletos, carteles, banners, etc.)
- Asistencia a ferias
- Boca-oreja (dependerá del grado de satisfacción de nuestros clientes)
- Promociones u ofertas. etc.

Es muy importante tener en cuenta que necesitaremos contar con un **presupuesto para publicidad mensual** que nos permita ir aumentando el número de clientes y por tanto las ventas para que nuestra empresa pueda ir creciendo y consolidarse. Estimar gastos de publicidad mensuales o periódicos y si hay un primer gasto inicial más elevado.

La **página web** es fundamental hoy día para cualquier tipo de negocio y su elaboración se considera una inversión por lo que deberemos buscar presupuestos para incluirla en nuestro plan económico. Buscar presupuesto para nuestra página web. En algunos casos el mantenimiento y actualización de la misma la realizaremos nosotros mismos pero en otras más complejas tendrá costes de mantenimiento que deberemos sumar a los gastos de publicidad mensuales.

La presencia en redes como Facebook o Twitter, es una buena herramienta de comunicación con nuestros clientes y nos permite también recabar información sobre su grado de satisfacción. Tienen la ventaja de ser gratuitas. Es importante mantenerlas activas y eso requiere un tiempo que deberemos tener en cuenta en nuestra organización de tareas.

En muchos negocios es imprescindible contar con el apoyo de agencias de comunicación que nos diseñen un plan de marketing profesional, que abarcará todas las áreas necesarias para la captación de clientes, desde el diseño de la imagen de empresa, logotipo, página web, posicionamiento en Internet, publicidad, eventos, etc. En este caso incluiremos el coste del plan de marketing dentro de las inversiones iniciales de la empresa.

En el caso de emprendimiento social habrá que buscar la participación de todos los grupos de interés del proyecto, generando espacios y actividades a través de las cuales nos podamos comunicar con todos ellos.

3.2. Canal de distribución y venta

Es importante definir también el **canal de distribución** de nuestros productos. En una empresa con local, la distribución y venta de nuestros servicios se hará habitualmente a través del mismo. El propio local se convierte en un escaparate de la imagen de nuestra empresa por eso deberemos cuidar mucho la decoración y la forma en que exponemos nuestros productos para que sea lo más atractiva posible a nuestros clientes.

Si tenemos **local** es importante describir en este punto las características del mismo: si tiene una buena ubicación desde el punto de vista comercial (dentro de un Centro Comercial, cerca de paradas de metro o autobús, cerca de nuestros clientes como por ejemplo cerca de un colegio si es una tienda de chuches, etc.), si dispone de escaparate, etc.

Incluir un plano de situación del local (que podemos sacar de Google maps: https://www.google.es/maps) y fotos del mismo.

En una empresa de servicios puede no ser necesario en un principio disponer de local u oficina y podamos trabajar desde casa, (Ej. tienda on line, traductor de idiomas, etc.). En este caso nuestro escaparate será la web y también nuestro canal de venta y la distribución se hará a través de empresas de transporte o mensajería. Es un caso similar son los servicios profesionales o de consultoría en los que la venta se realiza por proyecto/servicio y la distribución es directa o vía mail, aunque en este caso por imagen de empresa puede ser interesante disponer de una oficina.

En una empresa de fabricación de productos el canal puede ser directo a los clientes o a través de algún distribuidor o intermediario, también en empresas de importación/exportación pueden utilizarse distribuidores como clientes en vez de vender al cliente final. Este canal nos asegura más las ventas pero nos deja menos margen comercial y menos margen de conocimiento de las necesidades de nuestros clientes.

4. PLAN DE ORGANIZACIÓN. ACTIVIDADES Y RECURSOS.



Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Qué actividades tiene que llevar a cabo la empresa para poder prestar el servicio u ofrecer los productos?
- ¿Qué capacidad de trabajo tenemos y que tiempo podemos dedicar al proyecto?
- Si somos un equipo ¿Qué se nos da mejor hacer? ¿Qué nos gusta más hacer?
- Organización de tareas y tiempos.
- ¿Tiene estacionalidad mi actividad?
- ¿Qué recursos vamos a necesitar: materiales y humanos?

El plan de organización incluye por un lado el análisis de todas las actividades que tiene que llevar a cabo la empresa para poder prestar sus servicios o vender sus productos por un lado y por otro los recursos materiales y humanos. Es una parte fundamental para la viabilidad de los negocios, especialmente importante cuando se emprende en grupo.

La estimación de costes asociados a la actividad y los costes de los recursos necesarios nos servirán para calcular los costes variables asociados a la venta (compra de productos o servicios de otras empresas colaboradoras), los costes de inversiones y los costes fijos de explotación. Estos últimos, incluidos los costes de personal, son los más

determinantes para la viabilidad económica ya que los tendremos que soportar independientemente de que vendamos o no por lo que tendremos que intentar minimizarlos. También es importante minimizar las inversiones iniciales para disminuir nuestras necesidades de financiación.

4.1. Actividades. Capacidad de trabajo. Organización de tareas y tiempos. Estacionalidad del negocio.

En este apartado describiremos todas las **actividades** que tenemos que llevar a cabo en nuestro negocio para poder prestar un servicio de calidad, desde las más significativas para nosotros como la venta a las más simples como la limpieza del local en caso de que lo haya. Todas llevan tiempo y trabajo por lo que tendremos que valorar cuanto tiempo nos llevan y que **capacidad de trabajo** tenemos, es decir, a cuantos clientes podemos atender. Esto nos permitirá prever en qué momento necesitamos ayuda y tenemos que buscar colaboradores externos o contratar más personal para no morir de éxito en caso de que la clientela aumente más rápido de lo previsto.

Es importante hacer una **planificación semanal/mensual de tareas** para una buena organización. En caso de ser un equipo analizar que tareas se le dan mejor a cada uno y repartirlas, así como aquellas que no le gustan a nadie (en este caso si las ventas van bien se puede contratar una empresa externa o trabajadores para estas tareas lo que nos evitará discusiones innecesarias).

En general una pequeña empresa realiza al menos tres tipos de tareas:

- Gestión administrativa y logística (control de proveedores, facturas, almacén, transporte, etc.)
- Gestión comercial/comunicación (mantenimiento de la web, redes sociales, labores comerciales directas, etc.)
- Prestación de servicios/venta de productos (propias de la actividad)

Esta organización de actividades se transformará en el **organigrama de la empresa**, (departamento administrativo, departamento comercial, etc.) definiendo de forma clara las funciones y tareas de cada responsable en nuestro plan de recursos humanos. En caso de que estemos emprendiendo en solitario puede que todas las tareas recaigan sobre nosotros en un principio lo que hace aún más necesario organizarse bien.

En caso de que el negocio tenga **estacionalidad** tendremos que prever el aumento del volumen de trabajo en esta época para estar preparados y poder seguir atendiendo correctamente a nuestros clientes.

4.2. Recursos materiales. Inversiones. Costes fijos y variables.

Para poder llevar a cabo las actividades propias de la empresa necesitaremos una serie de recursos, materiales por un lado y humanos por otro. En algunos negocios, como los servicios on line o ciertos servicios profesionales puede que no sea necesario en principio disponer de un local o de unas oficinas y podamos empezar trabajando desde casa. En estos casos los recursos materiales que necesitamos son pocos, una página web, un ordenador y un móvil pueden ser suficientes.

Aquellos recursos que necesitamos disponer para poner en marcha la empresa y que van a permanecer en la misma como la reforma y el acondicionamiento del local, los equipos informáticos, la página web, etc. es lo que llamamos **inversiones** y su cuantificación supone conocer el coste de poner en marcha el negocio. Para empezar podemos buscar equipos o maquinaria de segunda mano para abaratar este coste.

Las principales inversiones que encontramos en la mayoría de los negocios son:

- **Licencias y marcas** (ver apartado *5.1. Trámites de inicio*). Únicamente para los negocios con local necesitan licencia de actividad/apertura. Se tramita con el Ayuntamiento donde esté ubicado (en el caso del Ayuntamiento de Madrid en las ECLU, Entidades Colaboradoras de Licencias Urbanísticas). En el caso de que queramos registrar la *marca o el nombre comercial* tendremos que sumarle también este coste (ver punto 6.1. Registro de marcas y nombres comerciales).
- **Aplicaciones informáticas y diseño web.** Coste de la elaboración de la página web, dominio y software en caso de que sea necesario. Aquí podemos incluir también el coste del plan de marketing en caso de que se lo encarguemos a una consultoría de comunicación que normalmente incluirá también el diseño de la imagen de empresa (logotipo) y el diseño de la página web además de la estrategia de comunicación y posicionamiento en la red.
- **Obras de acondicionamiento e instalaciones.** Coste de la reforma de local, instalación de climatización, rótulo, etc. En caso de que lo hagamos nosotros incluimos el coste de los materiales.
- **Equipos informáticos.** Ordenadores, impresora, tablet, etc. Aquí se incluirían también las TPV (terminal punto de venta) y los datáfonos (para el pago con tarjeta) necesarios para negocios de comercio ya que son en realidad equipos informáticos.
- **Maquinaría.** En el caso de que la actividad requiera de alguna máquina para fabricar o conservar algo (ej. en un obrador de panadería/pastelería, los hornos, las cámaras frigoríficas, etc.)
- **Mobiliario.** Estanterías, mostrador, mesas, sillas, etc.
- **Elementos de transporte.** En caso de que necesitemos una furgoneta o camión. También puede ser un turismo en caso de que la actividad sea de Comercial.
- **Útiles.** Herramientas o utensilios necesarios para la actividad (ej. en el caso de un restaurante, pequeños electrodomésticos, la vajilla, los vasos, manteles, cubertería, etc.)
- **Existencias.** En el caso de negocios comerciales o de hostelería deberemos realizar una primera compra de mercaderías o de alimentos/bebidas para equipar la cocina con lo necesario para empezar la actividad. Esta primera compra se considera una inversión.
- **Traspaso.** Sólo en el caso de negocios en marcha que vendan la empresa ya equipada y con su clientela previa. Estudiar bien las razones del traspaso del negocio para asegurarnos de sus posibilidades de continuidad y crecimiento.
- **Fianza.** En negocios con local, el coste de la fianza del alquiler suele ser el correspondiente a dos meses de alquiler, aunque si el local se encuentra en zonas muy comerciales este coste puede subir.
- **Tesorería.** Un coste de puesta en marcha muy importante es el *presupuesto de tesorería inicial*, supone el dinero necesario que tendremos que tener en caja para ir afrontando los pagos hasta que consigamos un nivel de ventas que permita cubrirlos. En términos muy generales podemos considerar que necesitaremos al menos el dinero necesario para cubrir tres meses de gastos fijos (alquiler de local, salarios, etc.), pero esto dependerá del tipo de negocio (en negocios tecnológicos probablemente se necesite un tiempo mayor

para alcanzar un buen nivel de ventas y en traspasos de negocios en funcionamiento puede que no sea necesario contar con un presupuesto de tesorería muy alto)

- **IVA de las inversiones.** Los costes de las inversiones se consignan sin IVA, ya que este IVA nos lo devolverá hacienda posteriormente, sin embargo nosotros tendremos que pagarlo antes por lo que tendremos que **tenerlo en cuenta dentro del coste de nuestras inversiones, pero en un apartado diferente. Normalmente** las inversiones tienen un IVA del 21 %. En caso de que la actividad esté exenta de IVA sí que tendremos que tener en cuenta el precio de las inversiones con IVA ya que en este caso el IVA es un gasto y no podremos solicitar su devolución.

Nos quedará un cuadro de este tipo:

Inversiones	€
Licencia	
Aplicaciones informáticas. Diseño web	
Obras acondicionamiento	
Equipo informático	
Maquinaria	
Mobiliario	
Elementos de Transporte	
Útiles	
Existencias	
Traspaso	
Fianza	
Tesorería	0
SUBTOTAL	**0**
IVA inversión inicial (21% de inversiones, salvo fianza, traspaso y tesorería)	0
TOTAL	**0**

Por otro lado tenemos que tener en cuenta cuales serán nuestros **costes fijos**, que son todos aquellos que tenemos que soportar mensualmente aunque no haya ventas. Los principales costes fijos que tienen la mayoría de negocios son los siguientes gastos de explotación:

- **Alquiler.** En negocios con local. Es uno de los costes fijos más importantes que tienen que soportar los negocios.
- **Suministros.** Gastos de teléfono, conexión a Internet, luz, agua, gas, etc.
- **Profesionales independientes.** Normalmente como mínimo los gastos de gestoría. En algunos casos la gestión contable y de impuestos es sencilla y este coste nos lo podemos ahorrar.

- **Comunicación / publicidad.** Gastos de mantenimiento de la web, elaboración de folletos, bolsas, anuncios, etc.
- **Conservación.** Gastos de mantenimiento del local y limpieza.

Además de estos el primer mes tendremos que tener en cuenta dos gastos que se registraran sólo el primer mes ya que son anuales:

- **Gastos de constitución de la empresa,** en el caso de que sea una Sociedad Mercantil (gastos de notario, registro, etc.). El alta como empresarios individuales (autónomos) no tiene coste.
- **Seguros.** *Seguro del local* y *seguro de responsabilidad civil* que tendremos que tener en la mayor parte de los casos.

La suma de todos estos gastos más los *gastos de personal* que veremos más adelante suponen los **gastos fijos mensuales.**

Por último tendremos que estimar cuales serán nuestros **gastos variables**, es decir aquellos que van asociados a las ventas. En el caso de una prestación de servicios profesionales serán muy pequeños o incluso inexistentes pero en el caso de un negocio de comercio, hostelería o fabricación suponen un coste importante. Los más habituales son:

- **Compra de materias primas o mercaderías.**
- **Servicios de otras empresas.** Como puede ser el transporte de los productos, o la subcontratación de parte de la actividad, pago a colaboradores, etc.

El coste de los gastos variables sobre el precio de venta nos dará el **margen comercial** bruto de los productos (Ej. Si un producto nos cuesta 4€, más 2€ de transporte, y lo vendemos por 10€, tendremos un margen comercial bruto de un 40 %). Para que el negocio sea viable económicamente este margen deberá cubrir también los gastos fijos.

Al estar asociados a las ventas los estimaremos cuando hagamos la estimación de ventas.

Es fundamental buscar **presupuestos** reales y ajustados para los costes tanto de las inversiones como los gastos fijos. Estos presupuestos se aportaran como anexo al plan.

4.3. Logística y gestión de stocks. Control de calidad.

En algunos negocios como las tiendas on line será fundamental la **organización logística**: pedidos a proveedores, gestión de stocks (inventario de productos y reposición periódica en función de su venta), transporte, etc.

El **control de calidad** de los productos/servicios es esencial para la satisfacción de los clientes, favoreciendo su fidelización, a la vez que nos evitará muchos gastos innecesarios. Para una correcta gestión de la calidad deberemos poner el peso en la prevención de posibles problemas y no tanto en la supervisión del producto o servicio final. Este tema merece una profundización especial que puede ser objeto de un estudio aparte. Para el plan de empresa únicamente explicar, en función del tipo de negocio, cómo vamos a controlar la calidad y el grado de satisfacción de nuestros clientes. En algunos casos, como en negocios de fabricación de productos, para ser competitivos será necesario contar con una certificación de calidad profesional.




4.4. Recursos humanos. Costes de personal. Previsiones de crecimiento de empleo. Conciliación de la vida familiar y laboral. Los riesgos laborales.

El otro tipo de recursos que necesitaremos para poder desarrollar las actividades de nuestra empresa y con toda seguridad los más importantes son las personas que van a trabajar en ella. El **equipo humano** es el factor clave más importante del éxito de un negocio, su capacidad para hacer un buen trabajo, su motivación, su resistencia a los fracasos, su creatividad, sus ganas de innovar y su perseverancia serán factores clave para la consolidación de la empresa.

Lo primero que deberemos reseñar es cuantas personas van a trabajar en el negocio y cuál será su grado de dedicación al mismo. En este apartado destacaremos nuestra solvencia técnica y nuestra experiencia y/o formación relacionada con el mismo, es decir nuestra capacidad de llevarlo a cabo, y nuestra motivación personal para hacerlo.

Tanto cuando se emprende en solitario, como en el caso de que seamos un equipo es fundamental partir del análisis de todas las actividades que tiene que desarrollar la empresa para poder prestar su servicio o vender sus productos y de la planificación semanal/mensual de tareas para organizar bien el tiempo y repartir las distintas funciones en base a las capacidades e intereses de cada uno. No tenemos porque saber hacer de todo, puede que necesitemos buscar algún colaborador externo para algunas tareas, como una gestoría para que nos lleve los impuestos o una empresa de comunicación que nos ayude con la difusión del proyecto. En otros casos será necesario contratar personal para cubrir algún área o darnos apoyo en momentos de más trabajo.

De este análisis saldrá el **organigrama de la empresa** que puede ser de este tipo:



Los departamentos pueden variar en función de la complejidad de la actividad de la empresa. Cada área deberá tener un responsable. Si estamos solos/as en un principio tendremos que asumir todas las tareas por lo que será aún más fundamental una buena organización del tiempo para no descuidar ninguna.

Es importante también definir cuál será nuestra política de personal, como vamos a conseguir implicar y motivar a nuestro equipo, al personal que contratemos y a nuestros colaboradores para que entre todos consigamos que la empresa se consolide y crezca. Estas motivaciones pueden ser de diferentes tipos: compensaciones económicas por productividad, comisiones por ventas, días libres para compensar momentos de trabajo intenso, felicitaciones por el trabajo bien hecho, etc.

Si pretendemos vivir del negocio, tendremos que estimar nuestro salario. Para ello determinaremos cuánto dinero necesitamos para cubrir nuestros gastos personales, incluidos créditos o hipotecas en caso de que las tengamos, para consignarlo como coste salarial (incluso en el caso de que vayamos a trabajar como autónomos que no tienen una nómina, es importante tenerlo en cuenta de cara al análisis de viabilidad económica y financiera del proyecto ya que el negocio tiene que reportar suficientes ganancias como para cubrir nuestras necesidades básicas además de dejarnos un beneficio).





En caso de que vayamos a contratar personal explicar cuantas personas se van a contratar, el perfil que buscamos o si ya conocemos a la persona, de que tareas se ocupará y el salario que tendrá (siempre cómo mínimo debe ajustarse al convenio de trabajadores de nuestro sector).

Con estos datos podemos estimar los **gastos de personal** de la empresa, que serán determinantes para la viabilidad económica del proyecto. Los costes de seguridad social pueden variar en función de las circunstancias personales y las bonificaciones de las que pueda beneficiarse por lo que se estudiarán de forma individual. Podemos realizar esta consulta en http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm

Nos quedará un cuadro de gastos de personal de este tipo:

GASTOS DE PERSONAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EMPRESARIO			
SALARIO BRUTO MENSUAL EMPRESARIO	0	0	0
GASTOS MENSUAL SS AUTÓNOMO	0	0	0
SALARIO BRUTO ANUAL EMPRESARIO	0	0	0
GASTOS ANUALES SS AUTÓNOMO	0	0	0
TRABAJADOR 1			
SALARIO BRUTO MENSUAL TRABAJADOR 1	0	0	0
GASTOS SS MENSUAL TRABAJADOR 1	0	0	0
SALARIO BRUTO ANUAL TRABAJADOR 1	0	0	0
GASTOS ANUALES SS TRABAJADOR 1	0	0	0
TRABAJADOR 2			
SALARIO BRUTO MENSUAL TRABAJADOR 2	0	0	0
GASTOS SS MENSUAL TRABAJADOR 2	0	0	0
SALARIO BRUTO ANUAL TRABAJADOR 2	0	0	0
GASTOS ANUALES SS TRABAJADOR 2	0	0	0
TRABAJADOR 3			
SALARIO BRUTO MENSUAL TRABAJADOR 3	0	0	0
GASTOS SS MENSUAL TRABAJADOR 3	0	0	0
SALARIO BRUTO ANUAL TRABAJADOR 3	0	0	0
GASTOS ANUALES SS TRABAJADOR 3	0	0	0
TOTAL GASTOS SALARIOS MES	0	0	0
TOTAL GASTOS SS MES	0	0	0
TOTAL GASTOS SALARIOS AÑO	0	0	0
TOTAL GASTOS SS AÑO	0	0	0

Habrá que hacer una previsión del **crecimiento de empleo** que puede tener la empresa y destacarlo ya que de cara a presentar el proyecto a financiación o a premios de emprendimiento, las posibilidades del proyecto de crear nuevos puestos de trabajo es algo muy valorado. Si prevemos contratar más personal en los años 2 y 3 tendremos que tener en cuenta este gasto también.

Los gastos de personal son parte de los **gastos fijos** y se suman a los otros gastos de explotación, que vimos en el punto 4.2., para darnos el total de los mismos. Cómo ya hemos comentado son los más determinantes para la viabilidad económica del proyecto ya que los tendremos que soportar tanto si conseguimos vender como si no.



GASTOS FIJOS	€
Gastos fijos mensuales (introducir los datos sin IVA)	
Sueldos (De la hoja Gtos. Personal)	0
Seguridad Social (De la hoja de Gtos de Personal)	0
SUBTOTAL GASTOS DE PERSONAL	**0**
Alquiler	
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)	
Profesionales independientes (gestoría)	
Comunicación (publicidad)	
Conservación	
Otros (gastos no incluidos que se prorratean mensualmente)	
Gastos de Constitución: Escrituras, Registro, marca o nombre comercial (se registrarán solo en el primer mes)	
Prima de Seguros (se incluye el Seguro si la prima se paga el primer mes)	
SUBTOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN SIN IVA	**0**
TOTAL GASTOS FIJOS PRIMER MES (sin IVA)	**0**
TOTAL GASTOS FIJOS 2º AL 12 MES (sin IVA)	**0**
TIPO IVA APLICABLE	**21%**
TOTAL GASTOS FIJOS PRIMER MES (con IVA)	**0**
TOTAL GASTOS FIJOS 2º AL 12 MES (con IVA)	**0**
TOTAL GASTOS FIJOS ANUALES (sin IVA)	**0**
TOTAL GASTOS FIJOS ANUALES (con IVA)	**0**

Otro tema que no podemos olvidar es la **conciliación de la vida familiar y laboral**, tanto para nosotros mismos como para nuestros trabajadores. Para que el negocio sea sostenible desde todos los puntos de vista, también desde el personal. Para ello estudiaremos que medidas vamos a tomar para hacerlo posible como flexibilidad de horario, posibilidad de realizar parte del trabajo desde casa, compensación de horas trabajadas en épocas de más intensidad por días libres, etc.

Por último debemos conocer que debemos hacer para **prevenir los riesgos laborales** y cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos laborales, de obligatorio cumplimiento desde el momento en que se contratan trabajadores. Es obligatorio tener un plan de prevención de riesgos laborales e informar a la plantilla de los riesgos para la seguridad y la salud, medidas de protección, prevención y de emergencia. El empresario puede optar por asumir personalmente la actividad preventiva (en empresas de menos de 25 trabajadores) o encomendar la gestión a un servicio de prevención ajeno. Puedes obtener más información en la página https://www.prevencion10.es del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.





5. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO. COSTES Y BENEFICIOS. BALANCE ECONÓMICO SOCIAL Y AMBIENTAL.

COSTES
•Cuánto me cuesta hacerlo
•Fijos/variables
• Costes sociales y ambientales

GANANCIAS:
•Económicas
•Sociales
•Ambientales

Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Cuánto me cuesta ponerlo en marcha (inversiones)?
- ¿Qué gastos fijos tengo?
- ¿Qué gastos tengo asociados a la venta de mis productos o servicios (gastos variables)?
- ¿Mi proyecto tiene algún coste social y/o ambiental?
- ¿A cuánto ascienden los ingresos o ventas estimadas mensuales y anuales?
- ¿Qué previsión de crecimiento tiene mi actividad?
- ¿Qué beneficios sociales y/o ambientales aporta mi actividad?

En este apartado evaluamos la viabilidad económica del negocio, es decir si tiene posibilidades de dar beneficios a corto-medio plazo y la viabilidad financiera, es decir si es capaz de afrontar todos sus pagos y pagar sus créditos en caso de que los tenga. Para ello partiremos de las estimaciones de costes realizadas en el Plan de Organización y las estimaciones de ventas realizadas en el Plan de Marketing.

Para su elaboración nos apoyaremos en el Excel "Plan Económico y Financiero" (ver instrucciones del mismo). Únicamente se introducen los datos de los presupuestos de las inversiones, costes salariales y las estimaciones de ventas y de costes fijos y variables. Una vez corregido con el apoyo de tu asesor/a copiar y pegar las correspondientes tablas en cada apartado.

Para conseguir un modelo de negocio sostenible efectuaremos un triple balance: balance económico, social y ambiental.

5.1. Estimaciones previas:

5.1.1. Estimación de ventas (precios y margen comercial)

Para realizar la **estimación de ventas** tendremos que tener en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Estacionalidad de la actividad
- ✓ % crecimiento estimado de la clientela mes a mes, segundo y tercer año
- ✓ Nº clientes estimado por líneas de negocio
- ✓ Consumo medio por cliente
- ✓ Capacidad de trabajo
- ✓ Precio
- ✓ Facturación media de negocios similares (no siempre podemos disponer de estos datos como es el caso de negocios que aún no se hayan implantado en nuestra área geográfica o negocios novedosos)

Para decidir los precios, tendremos que tener en cuenta en un principio los precios de mercado de productos/servicios similares que ofrece la competencia por un lado para ser competitivos y los costes que nos suponen a nosotros. Tendremos en cuenta que el precio que pongamos a nuestros productos/servicios tendrá que cubrir los costes variables – lo que nos cuesta a nosotros comprar los productos, las materias primas o los servicios de otras empresas que están asociados a la venta – y dejarnos un margen bruto, que será el **margen comercial**. Además tendrá que cubrir también nuestros gastos fijos y dejarnos un beneficio.

El primer año se hace la estimación de ventas mes a mes teniendo en cuenta que la captación de clientes es gradual por un lado y por otro la estacionalidad del negocio si es que la tiene (ej. En muchos negocios los meses de verano son más flojos mientras que en negocios turísticos son los más fuertes). También es muy importante tener en cuenta nuestra capacidad de trabajo porque para aumentar las ventas probablemente tengamos que contratar personas que nos ayuden y eso aumentará nuestros costes.

El segundo y tercer año se estiman las ventas a partir de las del primer año, aumentándolas en función del porcentaje de crecimiento de las ventas anuales que hemos estimado en nuestro estudio de mercado.

Estas previsiones deben ser realistas y prudentes. Es conveniente no ser demasiado optimistas para ver la viabilidad en un escenario cauteloso.

Ejemplo: Estimación de ventas de un restaurante

VENTAS PRIMER AÑO	**€**	**Observaciones**
1º a 7º mes: (30 días por mes)		
(15 menús/día x10€=4500€ + 60 cafés, cañas, etc./día x 1,50€=2700€)	7200	(x7 meses= 50.400)
8º mes: (agosto, baja mucho la clientela)		
(5 menús/día x10€=1500€ + 20 cafés, cañas, etc./día x 1,50€=900€)	2.400	
9º a 11º mes:		
(20 menús/día x10€=6000€ + 90 cafés, cañas, etc./día x 1,50€=4050€)	10.050	(x3 meses=30.150)
12º mes: (diciembre, muchas comidas de Navidad)		
(20 menús/día x10€=6000€ + 10 menús Navidad/día x 20€= 6000€ + 180 cafés,	20.100	
TOTAL VENTAS AÑO	**103.050**	
En los años 2 y 3, se calculan incrementos de ventas de un 10 % anual.		





Al final nos quedará un cuadro de este tipo:

VENTAS PRIMER AÑO	€	Observaciones
VENTAS SIN IVA		
1º mes		
2º mes		
3º mes		
4º mes		
5º mes		
6º mes		
7º mes		
8º mes:		
9º mes		
10º mes		
11º mes		
12º mes:		
TOTAL VENTAS AÑO SIN IVA	0	
TIPO IVA APLICABLE A LAS VENTAS	21%	
Se estima un incremento de ventas para el año 2 y 3 de un 20% anual.		

Estas estimaciones las realizamos sin IVA, luego estudiaremos que tipo de IVA le corresponde en nuestro caso a nuestros productos o servicios y cuanto estimamos que pueden aumentar nuestras ventas para el segundo y tercer año.

2.1.1. Estimación de costes: Inversiones, costes fijos y costes variables

La Estimación de costes de inversiones y costes fijos la realizamos en el Plan de Organización (punto 4). Nos queda por estimar los costes variables, asociados a las ventas. Pueden ser costes de compra de materias primas o mercaderías, transporte de los productos hasta el cliente o pago a colaboradores o empresas externas que realizan parte del servicio.

El porcentaje que suponen los costes variables sobre las ventas o ingresos nos da el margen comercial, (por ejemplo si en una tienda online el coste medio de nuestros productos es de 4 y el transporte es 3, tendremos unos costes variables de 7. Si vendemos a un precio medio de 15. Nuestro margen comercial será del 54 %)

2.2. Balance económico.

En este punto estudiaremos la viabilidad económica (rentabilidad del negocio) y la viabilidad financiera (solvencia empresarial)

2.2.1. Plan de Inversiones y de Financiación

El **Plan de Inversiones** recoge el coste de todos los recursos que necesitamos disponer para poner en marcha la empresa y que van a permanecer en la misma como la reforma y el acondicionamiento del local, los equipos informáticos, la página web, etc. (Punto 4.2.). En este cuadro podemos ver a cuánto asciende el total de las inversiones necesarias.

Para poder afrontar el coste de todas las inversiones necesitaremos un **Plan de financiación.** Este Plan reflejará cómo de distribuye la financiación entre fondos propios (provenientes de ahorros personales, familiares o amigos)

y/o préstamos bancarios si fuese necesario. Dentro de los fondos propios estaría también el *Pago Único de la prestación por desempleo* en caso de que tengamos derecho al mismo y queramos ejercerlo.

Explicar cuáles son en nuestro caso las principales inversiones. Copiar y pegar el cuadro del Plan de inversiones del Excel.

PLAN DE INVERSIONES	
	INICIAL
ACTIVO NO CORRIENTE	**-**
Inmovilizado Inmaterial	**-**
Patentes, licencias y marcas	-
Derechos de traspaso	-
Aplicaciones informáticas	-
Otros	
Inmovilizado Material	**-**
Terrenos	
Construcciones	-
Maquinaria	-
Herramientas y útiles	-
Mobiliario	-
Equipos informáticos	-
Elementos de transporte	-
Otros	
Inmovilizado Financiero	**-**
Fianzas	-
ACTIVO CORRIENTE	**-**
Existencias	**-**
Existencias	-
Deudores	**-**
Clientes	
Administraciones públicas (1)	-
Efectivo	**-**
Tesoreria	-
TOTAL INVERSIONES	**-**

(1) Devolución del IVA de las inversiones.

INVERSIÓN = FINANCIACIÓN

PLAN DE FINANCIACIÓN	
	INICIAL
RECURSOS PROPIOS	**0,00**
Capital	0,00
PPYGG	
EXIGIBLE LARGO PLAZO	**0,00**
Préstamos a l/p	0,00
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	**0,00**
Proveedores	0,00
Préstamos a c/p	
Administraciones Públicas	
Otras deudas a corto plazo	0,00
TOTAL FINANCIACIÓN	**0,00**

2.2.2. Cuenta de pérdidas y ganancias. Viabilidad económica. La rentabilidad de la empresa.

La **Cuenta de pérdidas y ganancias** o **Cuenta de resultados** nos sirve para analizar la rentabilidad económica de la idea. Para averiguar si el negocio es rentable a la cifra de ventas estimadas se le restan todos los gastos, empezando por los gastos variables, de aprovisionamientos de mercaderías o trabajos realizados por empresas externas o colaboradores, luego los gastos fijos (gastos de personal y otros gastos de explotación) y la *amortización* del inmovilizado. Este gasto se corresponde con la depreciación de las inversiones en recursos materiales que tendremos que reponer con el tiempo cuando finalice su vida útil (por ej. si invertimos en un ordenador de 1.000 € que se deprecia en cuatro años, cada año tendremos un gasto de amortización de 250 €). En el siguiente cuadro podemos ver el % de depreciación anual de cada tipo de inversión según las tablas de hacienda.

AMORTIZACION	IMPORTE	TIPO	AMORT.ANUAL
Patentes, licencias y marcas	-	15%	-
Derechos de traspaso	-	10%	-
Aplicaciones informáticas	-	26%	-
Otros	-	15%	-
Construcciones	-	20%	-
Maquinaria	-	12%	-
Herramientas y útiles	-	30%	-
Mobiliario	-	10%	-
Equipos informáticos	-	26%	-
Elementos de transporte	-	16%	-
Otros	-	10%	-
TOTAL AMORTIZACIÓN (2)	**-**		**-**

Una vez restados todos estos gastos obtendremos el **resultado de explotación** (Beneficio antes de impuestos o BAIT).

En caso de que vayamos a solicitar un préstamo tendremos que restar también los **gastos financieros** que se corresponden con los intereses del mismo. De esta resta obtendremos el **Beneficio antes de impuestos.** Este dato es el más relevante ya que es difícil estimar los impuestos reales que se llegaran a pagar ya que la normativa fiscal cambia cada año. En nuestro Excel se estiman a partir de la normativa del año anterior y finalmente obtendremos el **resultado o beneficio después de impuestos**.

Para que un negocio se considere viable desde el punto de vista económico **este resultado debe ser positivo a corto-medio plazo**. Es decir que al menos el segundo año debe ser suficientemente positivo. Es muy probable que un negocio nuevo de resultados negativos el primer año, esto es aceptable siempre que la tesorería, que veremos en el siguiente punto, tenga siempre un saldo positivo. Es decir que la empresa pueda afrontar sus pagos hasta que comience a tener resultados positivos.

En este cuadro deberemos explicar en qué nos hemos basado para estimar la cifra anual de ventas, que vendrá de nuestro plan de marketing y estará basado también en las conclusiones de nuestro estudio de mercado. También tendremos que justificar el porcentaje de crecimiento de las ventas que estimemos para el segundo y tercer año. Es importante analizar también que % de gasto sobre los gastos totales representan

por un lado, los gastos variables y por otro los gastos fijos (gastos de personal y demás gastos de explotación).

Como conclusión habrá que defender los resultados positivos que salgan de nuestras estimaciones y que supondrán la rentabilidad económica del proyecto.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Importe neto de la cifra de negocios	**-**	**-**	**-**
Ventas	-	-	-
Prestaciones de servicios		**-**	**-**
Aprovisionamientos	**-**	**-**	**-**
Consumo de materias primas o mercaderías	-	-	-
Trabajos realizados por otras empresas			
Gastos de personal	**-**	**-**	**-**
Sueldos, salarios y asimilados	-	-	-
Cargas sociales	-	-	-
Otros gastos de explotación	**-**	**-**	**-**
Servicios exteriores (1)	-	-	-
Tributos			
Otros gastos de gestión corriente			
Amortización del inmovilizado (2)	**-**	**-**	**-**
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT) (3)	**-**	**-**	**-**
Gastos financieros	**-**	**-**	**-**
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	**-**	**-**	**-**
Impuestos	**-**	**-**	**-**
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	**-**	**-**	**-**

(1) Incluye arrendamientos, servicios de profesionales independientes (gastos de gestoría), reparaciones y conservación, transportes, primas de seguros, servicios bancarios, publicidad, suministros y otros servicios.
(2) Amortizacion del inmovilizado ver tabla siguiente
(3) BAIT Beneficio antes de intereses e impuestos

2.2.3. Presupuesto de tesorería. Viabilidad financiera. La solvencia de la empresa.

El presupuesto de tesorería refleja la **solvencia financiera** de la empresa, es decir el dinero que tenemos disponible para afrontar la actividad de la empresa. En este cuadro podemos ver el dinero que tenemos en el banco y las entradas y salidas de dinero de caja, por lo que se cumplimentan los datos con el IVA incluido ya que tendremos que pagarlo y cobrarlo antes de su liquidación con hacienda.

Su saldo debe ser siempre positivo porque si no es así quiere decir que no podemos afrontar nuestros pagos y la empresa sería insolvente y por lo tanto el proyecto no sería viable desde el punto de vista financiero.

El primer año es necesario hacerlo mes a mes para ver cuando se producen las diferentes entradas y salidas de dinero teniendo en cuenta que las ventas irán aumentando poco a poco y que pueden sufrir estacionalidad dependiendo del negocio. Además hay que tener en cuenta el periodo de pago y de cobro habitual con proveedores y con los clientes, que puede que se difiera a 30 o 60 días si trabajamos para otras empresas.





PRESUPUESTO DE TESORERIA AÑO 1 (Desglose por meses)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
SALDO INICIAL	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	
Cobros ventas (1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
S.INICIAL + COBROS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Pagos Año anterior	0,00												**0,00**
Pagos por compras (1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Pagos por gastos fijos(2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Devolución préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Pago por IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Pago por Impuesto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Otros pagos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	**0,00**
Total Pagos	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
SALDO FINAL	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	

(1) Se incluyen las ventas y las compras con su IVA correspondiente s/hoja entrada de datos.

(2) Mano de obra (sin IVA)+ resto costes fijos mensuales s/Entrada Datos más el IVA correspondiente. El primer mes se incluyen los Seguros y los gastos de constitución.

PRESUPUESTO DE TESORERIA	Año 1	Año 2	Año 3
SALDO INICIAL	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Cobros ventas	0,00	0,00	0,00
Otros cobros	0,00	0,00	0,00
S.INICIAL + COBROS	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Pagos Año anterior (dividendos)	0,00	0,00	0,00
Pagos por compras (1)	0,00	0,00	0,00
Pagos por gastos fijos(2)	0,00	0,00	0,00
Pagos por inversiones	0,00	0,00	0,00
Devolución préstamo	0,00	0,00	0,00
Pago por IVA	0,00	0,00	0,00
Pago por Impuesto	0,00	0,00	0,00
Otros pagos	0,00	0,00	0,00
Total Pagos	**0,00**	**0,00**	**0,00**
SALDO FINAL	**0,00**	**0,00**	**0,00**

El **saldo inicial de tesorería** es el dinero que tendremos que tener en caja para soportar los gastos de los primeros meses hasta que el negocio arranque y las ventas comiencen a cubrirlos. Se estima de forma muy general como el dinero suficiente para soportar los gastos fijos y el préstamo de los tres primeros meses, (los gastos variables no los tenemos en cuenta ya que si aparecen es porque hay venta), sin embargo habrá que ajustarlo al modelo de negocio y al tiempo que estimemos que vamos a necesitar para tener un saldo suficiente.

El presupuesto de tesorería del año 2 y 3 se estima de forma anual a partir del presupuesto del primer año. Los saldos finales deben siempre positivos.

En este apartado habrá que defender la solvencia de la empresa que estará reflejada en el cuadro de tesorería donde el saldo final mensual debe ser siempre positivo y suficientemente holgado.









2.2.4. El balance de situación.

BALANCE DE SITUACIÓN				
ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Intangible	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Patentes, licencias, marcas y similares	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00
Otro inmovilizado intangible	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizado Material	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Terrenos y construcciones	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones financieras a largo plazo	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Otros activos financieros (1)	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00
ACTIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Clientes				
Otros créditos con las administraciones públicas (2)	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Tesoreria	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado del ejercicio (3)		0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores			0,00	0,00
Subvenciones				
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas con entidades de crédito a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a largo plazo				
PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudas con entidades de crédito a corto plazo				
Deudas con las Administraciones Públicas (4)		0,00	0,00	0,00
Otras deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00	0,00

(1) Fianza del local

(2) Hacienda Pública deudora por diversos conceptos (IVA, subvenciones, etc.)

(3) Beneficio antes de impuestos

(4) Impuestos más liquidación anual de IVA

(5) Casilla para control de posibles errores

ACTIVO = PASIVO

El Balance de situación inicial está basado en el Plan de inversiones y el Plan de financiación. El balance representa la **situación económica y financiera del negocio en un momento concreto**, y en figuran por un lado los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con las inversiones y la tesorería) y por otro lado el capital

propio y las obligaciones a que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación). Representa una foto de situación de la empresa en un momento concreto.

Si nuestro proyecto es viable económicamente nuestro patrimonio neto irá aumentando año a año y se podrá ir amortizando el crédito, con lo que disminuirá el pasivo no corriente, lo que nos permitirá la consolidación y crecimiento de la empresa y poder afrontar nuevos retos e inversiones.

2.2.5. Índices económicos y financieros. El punto de equilibrio.

Dentro de los índices financieros el más interesante para ver la viabilidad de un negocio nuevo es el **ratio de tesorería** que representa la relación entre la tesorería disponible y el pasivo corriente (pagos a corto plazo), este ratio, también llamado "acid-test" o prueba del ácido, refleja la capacidad de nuestro efectivo para hacer frente a las deudas a corto plazo.

TESORERÍA / PASIVO CORRIENTE

En cuanto a los índices económicos uno de los más importantes es el **punto de equilibrio**. Este ratio nos indica a cuanto tienen que ascender las ventas para cubrir gastos, es decir el punto a partir del cual empezamos a ganar dinero. Su fórmula es compleja y su cálculo lo realiza de forma automática la herramienta de excel de análisis económico y financiero.

En un modelo de negocio viable la relación entre el punto de equilibrio y las ventas nos dice que porcentaje de disminución de ventas podriamos asumir sin entrar en pérdidas.

PUNTO DE EQUILIBRIO / VENTAS

Por ej. Si en nuestro negocio hemos estimado un volumen de ventas para el primer año de 100.000 € y el punto de equilibrio son 75.000 € esto quiere decir que aunque las ventas alcancen sólo el 75 % de lo estimado aún seguiremos cubriendo gastos y no perderemos dinero.

En este apartado explicaremos cómo son estos índices para nuestro negocio y como contribuyen a avalar su viabilidad.

2.3. Balance social.

En este punto analizaremos el impacto social del proyecto. Los posibles costes y beneficios sociales del mismo (ej. mejora de la oferta de ocio del municipio, creación de empleo de calidad, etc.) y en el caso de proyectos de *emprendimiento social* su capacidad para producir una transformación positiva de la sociedad o para contribuir a solucionar un problema social.

En algunos casos la actividad puede originar problemas sociales que deberemos tener en cuenta ya que también pueden afectar a la viabilidad del negocio e incluso hacerlo fracasar como por ejemplo en el caso de una discoteca en un municipio pequeño donde no haya un control suficiente y comience a ser un foco de tráfico y consumo de droga, lo que origine un aumento del consumo de las mismas por los jóvenes del municipio. Esto puede originarnos denuncias que lleguen a ocasionar el cierre del establecimiento aunque económicamente el negocio si sea viable. Otro impacto social negativo es por ejemplo el que ocasiona la apertura de grandes centros comerciales sobre los pequeños comercios con la quiebra de muchos de ellos y la consiguiente pérdida de puestos de trabajo y desaparición del comercio tradicional. Las empresas nuevas deben buscar modelos de negocio más justos que contribuyan a la distribución de la riqueza y a la creación de condiciones de trabajo dignas para todas las personas.

En el caso de que nuestro proyecto pueda provocar un impacto social negativo estudiaremos como minimizarlo o prevenirlo.

2.4. Balance ambiental.

Todas las actividades tienen un mayor o menor impacto ambiental. Para que nuestra empresa sea sostenible también desde el punto de vista medioambiental tendremos que intentar maximizar los beneficios ambientales (como por ejemplo con iniciativas que favorezcan la conciencia sobre el cuidado del medioambiente) y minimizar los costes. Para ello podemos tomar distintas medidas que pueden ser:

- de ahorro energético (ej. En caso de que tengamos local usando bombillas led, con temporizadores de luz en los baños, maquinaria más eficiente, etc.)
- de reciclaje y ahorro de recursos (ej. Minimizando el consumo de papel, de agua, seleccionando materiales más facilmente reciclables para nuestros productos, diseñando envases que generen menos residuos, etc.)
- en los modelos de producción (planificando procesos más eficientes y utilizando medidas de protección del medioambiente que minimicen la contaminación)

En el caso de *ecoemprendimiento* o *emprendimiento verde* habrá que destacar en su propuesta de valor su contribución a la mejora del medio ambiente, tanto en el entorno próximo como en el medio natural global y su capacidad de sensibilizar y fomentar hábitos sostenibles en la población como el uso de productos ecológicos o el reciclaje.

3. PUESTA EN MARCHA.



Cosas que tenemos que tener claras y que tendremos que pensar previamente:

- ¿Cuál es la forma jurídica que mejor se adapta a nuestro proyecto?
- ¿Existe alguna normativa legal que condicione mi actividad?
- ¿Qué obligaciones contables, fiscales, laborales, de protección de datos y prevención de riesgos laborales tengo que tener en cuenta?
- ¿Qué trámites tengo que realizar para poder dar de alta mi empresa y comenzar mi actividad?
- ¿Cómo puedo conseguir financiación para mi negocio?

3.1. Forma jurídica escogida. Trámites de inicio. Normativa específica. Ley de protección de datos. Registro de patentes y marcas.

En este apartado explicaremos que **forma jurídica** hemos escogido para nuestra empresa y porque creemos que es la más adecuada para nuestro proyecto; cuales son los principales trámites que tenemos que realizar para dar de alta legalmente nuestra actividad y si podemos hacerlo por via electrónica en un punto PAE (Puntos de Atención al Emprendedor. Unicamente autónomos y sociedades limitadas). También cuanto tiempo estimamos que necesitaremos para llevar a cabo estos trámites y poder iniciar la actividad.

Puedes encontrar más información en:

http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx

Muchas actividades tienen **normativa específica** que las regula, (ej. Guarderías o escuelas infantiles, agencias de viajes, empresas de transporte, etc.) En este tipo de actividades es fundamental conocerla y adecuar el proyecto a su adecuado cumplimiento. Si es el caso reseñaremos las leyes que nos afectan y las principales obligaciones que conllevan.

Puedes encontrar más información en:

http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=1&idsubmenu=12&Pag=Apartado

Una normativa de obligado cumplimiento para todas las empresas es la **Ley de protección de datos** (ley Orgánica 15/1999). Todas las empresas manejan datos de carácter personal más o menos sensibles y están obligadas a registrar sus ficheros en la Agencia de Protección de Datos y a cumplir la normativa sobre la protección de estos datos, designando un responsable del fichero e informando a sus clientes sobre sus derechos en este sentido. Puedes encontrar más información en http://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php

En el caso de empresas de **Comercio Electrónico** también cuentan con una normativa que las regula y que deberán tener en cuenta. (ley 34/2002).

Puedes encontrar más información en:

http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=1&idsubmenu=22&idapartado=2

Por último en caso de que queramos registrar la **marca o una patente**, podemos hacerlo en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Registrar el nombre comercial es un trámite voluntario pero muy conveniente.

Puedes encontrar más información en http://www.oepm.es/es/index.html

No extendernos demasiado con este punto. No se trata de explicar a fondo las leyes sino de hacer ver que conocermos nuestras obligaciones legales.

6.2. Obligaciones contables, fiscales y laborales.

En función de la forma jurídica escogida tendremos determinadas obligaciones contables, fiscales y laborales que tendremos que tener en cuenta. Es fundamental conocerlas aunque luego contemos con la ayuda de una gestoría para su gestión habitual.

Reseñar en este punto cuales son las nuestras y en el caso de las laborales si contamos con alguna bonificación en nuestra cuota de autónomos o de bonificaciones para la contratación de nuestro personal.

3.2. Financiación.

Aquí hablaremos de las necesidades de financiación del proyecto, que porcentaje podemos aportar de recursos propios y el tipo de financiación elegida (condiciones y cuota mensual a pagar). También es importante destacar la solvencia de la empresa para ir afrontando el pago de las cuotas de préstamo y si de las estimaciones económicas se deduce que podemos amortizar el crédito en menos años del periodo inicial concedido.

4. VIABILIDAD. ¿POR QUÉ ES VIABLE NUESTRA IDEA?

Finalmente resumiremos por qué creemos que es viable nuestra idea en base a todo lo que hemos visto en los puntos anteriores. Destacando la oportunidad de mercado, las ventajas competitivas de nuestros productos o servicios, sus posibilidades de ventas, la viabilidad económica y financiera, y sobre todo la capacidad del equipo humano para llevarlo a cabo.

No debe ocupar más de media cara.

5. ANEXOS:

5.1. CANVAS

5.2. Curriculum de los emprendedores.

5.3. Otros documentos que den credibilidad al proyecto (planos del local, fotos, presupuestos, etc.)





<table>
<tr><th>COLABORACIONES Y ALIANZAS</th><th>ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES</th><th>IDEA DE NEGOCIO</th><th>DARNOS A CONOCER</th><th>CLIENTES</th></tr>
<tr><td rowspan="3">¿Cuáles son las principales empresas o entidades que trabajan en la misma zona con una actividad similar a la mía y que ofrecen?
¿Podríamos colaborar con ellas?
¿Qué servicios profesionales necesitamos (gestoría…)?
¿Quiénes serán nuestros proveedores?
¿Existe alguna asociación o grupo de interés con los que podríamos aliarnos?</td><td>¿Qué actividades tiene que llevar a cabo la empresa para poder prestar el servicio u ofrecer los productos?
¿Qué capacidad de trabajo tenemos y que tiempo podemos dedicar al proyecto?
Si somos un equipo ¿Qué se nos da mejor hacer? ¿Qué nos gusta más hacer?
Organización de tareas y tiempos.
¿Tiene estacionalidad mi actividad?</td><td rowspan="5">¿Qué valor aporta la idea?
¿Qué necesidad estamos ayudando a resolver?
¿Qué hacen otras empresas u organizaciones para dar respuesta a esta necesidad?
¿Qué productos o servicios ofrece?
¿Qué tienen de innovador?
¿Puedo diversificar mi actividad?
¿Por qué queremos realizar el proyecto?</td><td>¿Cómo nos vamos a relacionar con nuestros clientes?
¿Cómo daremos a conocer nuestro proyecto y nuestros productos y servicios?
¿Qué imagen queremos dar de nuestra empresa y de nuestros productos /servicios?</td><td rowspan="3">¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Tenemos varios tipos?
¿Qué necesidades tienen?
¿Cuántos clientes podemos tener?
¿Cuánto se pueden gastar en nuestros productos y servicios mensual o anualmente?</td></tr>
<tr><th>RECURSOS</th><th>DISTRIBUCIÓN Y VENTA</th></tr>
<tr><td>Materiales
Humanos</td><td>¿Qué precio le ponemos a nuestros productos/servicios?
¿Cómo vamos a distribuir y vender nuestros productos/servicios?</td></tr>
<tr><th colspan="2">COSTES ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES</th><th colspan="2">BENEFICIOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES</th></tr>
<tr><td colspan="2">¿Cuánto me cuesta ponerlo en marcha (inversiones)?
¿Qué gastos fijos tengo?
¿Qué gastos tengo asociados a la venta de mis productos o servicios (gastos variables)?
¿Mi proyecto tiene algún coste social y/o ambiental?</td><td colspan="2">¿A cuánto ascienden los ingresos o ventas estimadas mensuales y anuales?
¿Qué previsión de crecimiento tiene mi actividad?
¿Qué beneficios sociales y/o ambientales aporta mi actividad?</td></tr>
</table>